إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع



السنة السادسة
العدد الثاني عشر
يونيه
(حزيران)
١٩٩٨

www.edara.com

إدارة الشركات العائلية

جيل بعد جيل

تأليف: د. دافيز ـ د. جيرسيك ـ د. هامبتون ـ د. لانسبرج

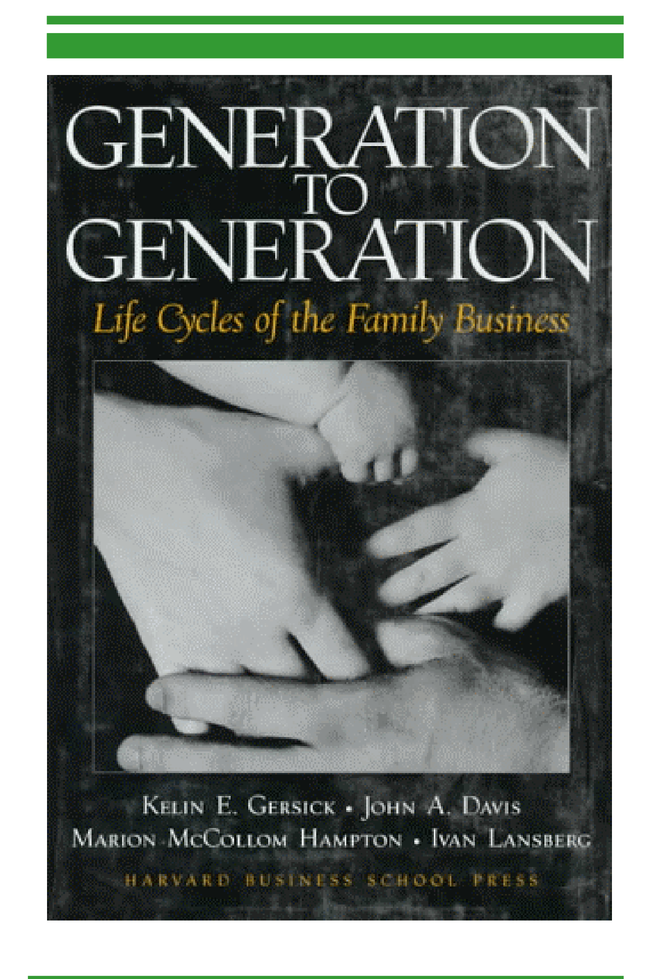
أعمال عائلية

FAMILY BUSINESS

وال-مارت، ماكجرو-هيل و دو بونت و مرسيدس بنز كلها شركات عائلية. تتناول هذه الخلاصة الشركات التي تملكها وتديرها عائلات. تفاخر هذه الشركات عادة، بارتباطها بالعائلة فتتسمى باسمها. أما بعضها الآخر فلا يجد في ذلك ما يستحق الجلبة فتنظر لنفسها على أنها شركات خاصة وحسب، رغم أن ما يحدث لها و فيها يتأثر بموازين القوى العائلية إلى أقصى درجة.

و مهما تكن درجة الاعتراف أو درجة الإنكار، يشعر العاملون و المرتبطون بالشركات العائلية بكثير من الاختلاف. فمالكو الأسهم ذوو الروابط الأسرية يعلمون أن أدوارهم تختلف عن غيرهم من مالكي الأسهم من خارج العائلة. وقرارات وسياسات رئيس مجلس الإدارة الذي يجلس إلى منضدة اجتماعات تجمع أعضاء مثل والدته واخوته وأبناء عمومته تختلف كثيرا عن قرارات وسياسات رئيس مجلس الإدارة الذي يجتمع بأعضاء لا يربطه بهم إلا هاجس الربح المادي.

العاملون الذين تربطهم صلات قربى بأصحاب العمل يشعرون بالاختلاف عن باقي العاملين. و لا يقف هذا الاختلاف عند مجرد الإحساس الذي يتولد داخلك كل صباح وأنت تعبر من باب شركة تضع جزء من أسمك على اسمها، مشيرا بالتحية إلى العاملين من أبناء عمومتك وأقربائك.



العائلة نفسها تشعر بالاختلاف الذي تصنعه الشركة في حياتها وتشعر بقوة تأثير هذا الكيان الاقتصادي في تشكيل وإعادة تشكيل علاقاتها الأسرية. فعندما تنتعش أحوال الشركة العائلية يؤدي هذا إلى مزيد من الود وصلة الرحم وتوقد المشاعر الإيجابية بين أعضاء العائلة. والعكس بالعكس، فعندما تتدهور الأرباح وتخسر الشركة، يلقي كل عضو باللائمة على تدخل العائلة فيدب النزاع وتتحرك الخصومات.

تختلف الشركات العائلية، في الغالب، عن الشركات الحكومية أو شركات القطاع الخاص التي لا ترتبط بعائلة بعينها. و هذا هو ما دعانا لتخصيص عدد خاص لتسليط الضوء على هذا النشاط الخاص في عالم الأعمال.

ظاهرة قديمة .. فما الجديد؟

ليست الشركات العائلية ظاهرة جديدة أو غريبة على الحياة الاقتصادية، بل يمكننا القول بأنها النواة التي بدأت منها كل الشركات. فحلم كل مدير أو رجل أعمال هو أن يضع كلمة "..وأولاده"، أو "..واخوته" في نهاية أسم الشركة التي يديرها. إن الشركات العائلية، على أقل تقدير، تحتل ما بين ٦٥ – ٨٠% من عدد الشركات في العالم. كما أنها تمثل ٢٠٠ شركة من أقوى ٥٠٠ شركة عالمية تبعا لقائمة "فورتشن ٥٠٠".

أما الجديد فهو تناول هذه الشركات بالدراسة. فهذا لا يتم داخل أروقة "هارفارد" أو بين جدران معاهد إدارة الأعمال، و قد يكون سبيلك الوحيد إليه هو هذه الخلاصة - والبرامج التدريبية التي تتبنى عليها - أو عبر المعايشة، بما تتضمنه من عناصر المخاطرة.

قليل من الحرج:

ينظر كثير من المتخصصين والاستشاريين إلى الشركات العائلية نظرة المتوجس. فهم يعتبرونها بيئة تحكمها الاعتبارات العاطفية وغير الاقتصادية، وتلعب فيها السياسات الداخلية دورا هاما في صناعة القرارات وسير العمل. ورغم ذلك اعتبر باحثو الإدارة أن دور العلاقات العائلية في بيئة العمل دور سياسي أو اجتماعي غير صريح ولا يصح تناوله بالبحث. فالتأكيد على دور العلاقات العائلية في بيئة العمل لا يحدث إلا في الحالات السلبية. فكلنا نعلم المعنى السلبي لعبارة: "طبعا، لأنه قريب المدير". فهي نادرا ما تقال داخل سياق إيجابي. ومن الطبيعي أن المدير التقليدي لا يريد أن يسمع أيا من هذه العبارات، ناهيك عن محاولة البحث في نفس الموضوع الشائك.

بدايات الدراسة:

بدأ باحثو الإدارة وعلماؤها يلاحظون الاختلاف الذي يميز الشركات العائلية عن غيرها، في بداية السبعينيات من هذا القرن. كما بدأ أصحاب هذه الشركات أنفسهم يشعرون بعدم كفاية العلم الإداري الذي حصلوا عليه داخل قاعات المحاضرات للتعامل مع بيئة عمل تمتلئ بالأقارب من جميع الدرجات. كانت النتيجة أن اتجهت مجاهر ونظارات البحث لتتناول هذه البيئة بالدراسة، بناء على طلب من أصحاب هذه الشركات أنفسهم.

لقد فرضت الشركات العائلية نفسها كظاهرة تستحق البحث ولفتت إنتباه العديد من وسائل الإعلام، فكلنا نذكر تأثيرها على المسلسلات الأمريكية مثل "دالاس"، و"فالكون كريست" .. وغيرهما.

نموذج الدائرتين:

ركزت المحاولات الأولى لدراسة الشركات العائلية على الجانب السلبي. فتناولت الصراع بين الأجيال والتنازع على السلطة. تبنت هذه المحاولات الدراسية نموذج الدائرتين. حيث تمثل الدائرة الأولى العمل، بينما تمثل الدائرة الثانية العائلة. (أنظر الشكل رقم ١)

في دائرة العمل يحاول الشخص التمسك بالاعتبارات الاقتصادية والعملية داخل الشركة العائلية. أما في الدائرة الثانية فيقع الشخص فريسة للاعتبارات العائلية. بهذا الشكل يكون هذا الشخص مسرحا للصراع بين الاعتبارات الاقتصادية والاعتبارات العائلية، بحكم انتمائه إلى دائرتين مختلفتين. وتصبح المشكلة الأساسية لديه هي الموازنة بينهما.

كان تلك هي المحاولة الدراسية الأولى، والتي رغم ما يعيبها من قصور إلا أنها ما زالت تتمتع بقدر من المصداقية لدى جمهور العامة من القراء والباحثين في مجال الإدارة.

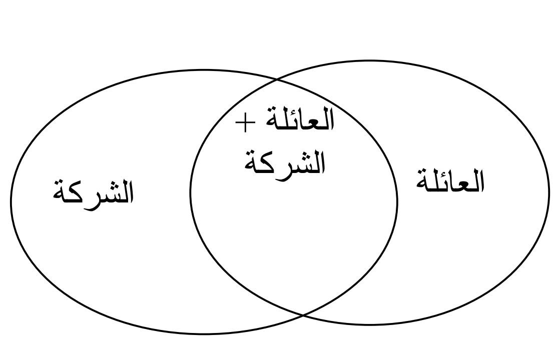
نموذج الدوائر الثلاث:

لم يشبع نموذج الدائرتين فضولنا في تفسير ما يجري داخل الشركات العائلية. كانت النتيجة أن أدخلنا بعض التعديلات على النموذج السابق وتوصلنا إلى تصميم نموذج أكثر قوة، وهو نموذج الدوائر الثلاث. (أنظر الشكل رقم ٢)

طبقا لهذا النموذج يمكننا التمييز بين دوائر ثلاث متقاطعة ينتمي إليها الأشخاص: دائرة العائلة ثم دائرة ملكية رأس المال ثم دائرة العمل بالشركة. يتميز هذا النموذج بأن لكل شخص فيه موقع واحد فقط، من بين ٧ مواقع مختلفة. و هذه المواقع هي التالية:

١- من ينتمون إلى العائلة ولكنهم لا يعملون بها ولا

الشكل ١



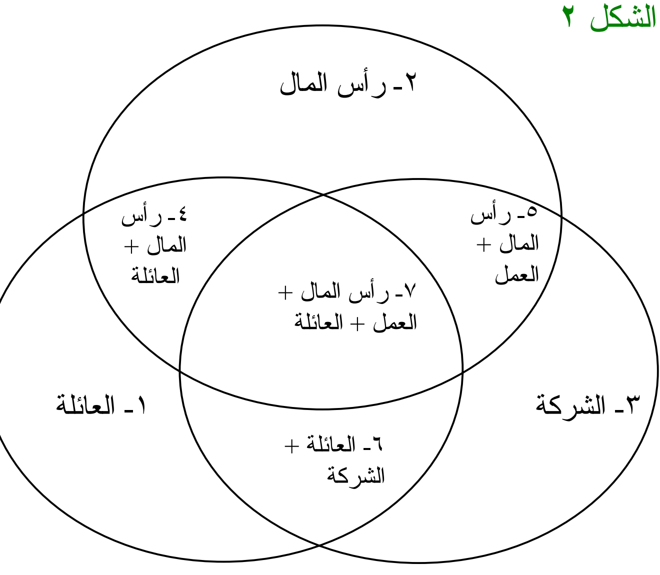
يملكون رأس مال فيها.

٢- مالكو رأس المال فقط. لكنهم لا يعملون داخل الشركة، ولا ينتمون إلى نفس العائلة.

٣- من يعملون داخل الشركة لكنهم لا ينتمون إلى نفس العائلة، ولا يملكون رأس مال فيها.

٤- من ينتمون إلى العائلة ويملكون قدرا من رأس مال الشركة، لكنهم لا يعملون فيها. حيث تتقاطع دائرتا العائلة ورأس المال.

الشكل ٢



٥- من يعملون في الشركة ويمتلكون قدرا منها ، ولكنهم لا ينتمون إلى نفس العائلة. حيث تتقاطع دائرتا الملكية والعمل بالشركة.

٦- من ينتمون إلى العائلة ويعملون في الشركة ولكنهم لا يمتلكون جزءا منها. حيث تتقاطع دائرتا العائلة والعمل بالشركة.

٧- من ينتمون للعائلة ويعملون في الشركة ويمتلكون قدرا من رأس مالها. وهي الحالة التي تتقاطع فيها الدوائر الثلاث.

كيف يعمل النموذج؟

يمكننا أن ندعى قدرة هذا النموذج على استجلاء كثير من غوامض وأجندات عمل كل الشخصيات المتضمنة داخل أي شركة عائلية. فلنتناول مثلا آراء بعض هذه الشخصيات حول نسبة الأرباح الموزعة على مالكي الأسهم، والتي نتوقع أن تكون كالآتي:

- إذا ما أخذنا رأي شخص من القطاع رقم ٤ (أحد أفراد العائلة / مالك / لا يعمل بالشركة)، فإنه سيرى أنه لابد من زيادة الأرباح الموزعة.

- هذا على نقيض ما يراه شخص من القطاع رقم ٦ (عضو من العائلة / عامل بالشركة / لا يملك في رأس المال)، الذي سيرى أنه لابد من تقليل الأرباح الموزعة على أصحاب رأس المال، و تدوير الأرباح مرة أخرى لزيادة الاستثمارات بالشركة وبالتالي زيادة قوتها مما ينعكس على وظيفته فيها.

فضلا عن هذا.. قد يكون هذان الشخصان أخوين أو أولاد عمومة يتمتعان بنفس السمات الشخصية، لدرجة تربط بينهما برباط الصداقة بالإضافة إلى رباط الأخوة. و رغم ذلك يفشلان في إدراك سر خلافهما في الرأي حول قضية توزيع الأرباح.

أحد الأمثلة التي تبين طريقة عمل نموذج الدوائر الثلاث، هي مسألة تعيين الأقارب. فعند النظر إلى هذه المسألة من منظور الدوائر المختلفة وتقاطعاتها يمكننا أن نفهم الآتي:

- شخص داخل القطاع رقم ١، سيؤيد بشدة تعيين جميع أفراد العائلة.

- شخص في القطاع رقم ٣، قد يرفض هذه الظاهرة تماما، ودون مناقشة.

يمكنك بعد ذلك أن تستنتج آراء بقية الأشخاص حول نفس المشكلة، طبقا لمواقعهم في النموذج.

البعد الزمني:

يبدو أن لهذا النموذج قدرة اكبر على توضيح البعد النفسي للشخصيات المتضمنة داخل الشركات العائلية. لكن هذا لا يكفي!

فالتفسير الذي يقدمه هذا النموذج في الحالات السابقة أشبه ما يكون بلقطة الكاميرا للشركة العائلية في إحدى لحظات حياتها. أي أنه قد يصف وضع وشكل العلاقات بين كل فرد من أفراد الشركة العائلية، ولكنه لا يستطيع أن يصف تطور هذه العلاقات أو تغيرات هذا الوضع.

يغيب عن نموذج الدوائر الثلاث - كما قدمناه في العرض السابق - البعد الزمني. وبلغة أبسط نقول أننا نحتاج إلى نموذج يتيح لنا أن نرى الشركة العائلية خلال مراحل حياتها المختلفة. أي أننا نحتاج بجوار البعد النفسي إلى بعد زمني.

أهمية البعد الزمني:

من البديهي أن الشخصيات المتضمنة داخل الشركات العائلية ستختلف أفعالها واستجاباتها، طبقا لمراحل الحياة التي يمرون بها، وطبقا لرؤيتهم لتاريخ ومستقبل الشركة. هذا يعني أن إغفال البعد الزمني من نموذج الدوائر الثلاث يقلل كثيرا من فعاليته. فكما تنمو الشخصيات وتتضج وتشيخ، تكبر الشركات وتتوسع وتضمحل. إن البعد الزمني يلعب دورا هاما، وبخاصة في الشركات العائلية. فقد يقرر صاحب الشركة تسليمها لأكبر أبنائه الذي يقرر بدوره بيعها للمنافسين. وقد يصاهر الموظف الصغير بالشركة أحد أفراد العائلة من القطاع ٧ ، فيتغير مستقبله، وبالتالي مستقبل الشركة للأبد. والصراع بين الأخ والأخت على استراتيجية الإدارة والإنتاج قد يحسم لصالح أحدهما لحظة توفي الأب أو زواج الابنة. هذا التنقل بين

القطاعات السبعة يحدث خلال الزمن. إن الشركات العائلية من أعجب بيئات العمل وأكثرها خصوبة و تعرضا للمفاجآت، ولا عجب أنها كانت وما زالت المادة الخام لصناعة السينما الأمريكية.

من الدوائر إلى المحاور:

لنضيف عنصر الزمن إلى نموذج الدوائر الثلاث، علينا أن نجري تعديلا طفيفا. فبدلا من الدوائر نستخدم المحاور. فكيف يكون ذلك؟

تتكون الدائرة من حركة ذات بعد ثابت عن مركز معين، ولذا فهي تعني الثبات والاحتواء. أما المحور فيبدأ حركته من الصفر ويستمر في التقدم دونما نهاية، ولذا فهو يرمز إلى التغير والتقدم المستمر.

لقد أفدنا من مفهوم الدائرة في المرحلة السابقة لتبسيط فكرة عمل النموذج، أما الآن فلنستبدل الدوائر الثلاث بمحاور ثلاثة تأخذ في اعتبارها عامل الزمن. وذلك كما يلي:

١- محور العائلة:

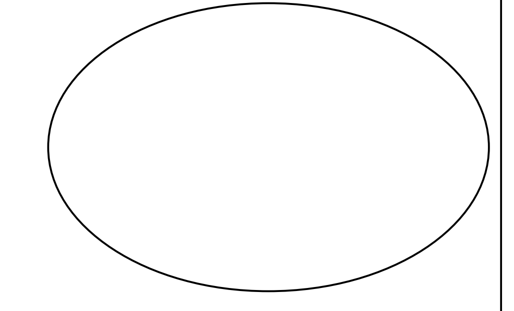
وهو يصف تطور العائلة عبر الزمن، بما يستتبعه ذلك من تغير العلاقات وأنماط الاتصال بين الشخصيات واعتبارات المصاهرة والخلافة. ويمكننا هنا تقسيم هذا المحور إلى أربع مراحل متتابعة و مختلفة، كالتالي:

أ- مرحلة العائلة الخام في بداية العمل معا:

أفراد هذه العائلة لا تزيد أعمارهم، في الغالب، عن أربعين عاما، كما أن أطفالهم لم يبلغوا سن الرشد بعد. تدور مشاكل العائلة في هذه المرحلة حول العلاقات الزوجية حيث ينشغل الأزواج بالعمل عن مراعاة حقوق زوجاتهم وأولادهم. وتعاني العلاقات الزوجية والأسرية بشكل مباشر. ويعاني الأطفال من غياب الأب، مما قد يؤدي إلى تكون شحنات عاطفية لديهم ضد الشركة التي تأخذ أباهم منهم.

ب- مرحلة الاندماج في العمل معا:

في هذه المرحلة ينسحب الأزواج من الحياة الزوجية ليهتموا بحياة الشركة. وعادة ما يكتفون بإنجاب ولدين أو ولد وبنت. يبدأ أكبر الأبناء بتقرير ما إذا كان سيربط مستقبله بالشركة العائلية أم لا. وبهذا تدخل الشركة بعض الدماء الشابة الجديدة التي تنقصها الخبرة، وتؤدي إلى قليل



من الفوضى، حتى يحدد كل من هؤلاء الشباب القطاع الذي يريده لنفسه أو الذي تفرضه عليه الظروف. فتبدأ مرحلة جديدة.

ج- مرحلة الصراعات والتفاعلات:

تقع غالبية هذه الصراعات بين أفراد الجيل الشاب الجديد، والذين سيحاولون أن يجروا إليها الأباء. فبعض هؤلاء الأبناء كان يعمل في الشركة العائلية منذ الطفولة، وقد بنوا توقعاتهم على سياسة الوضع الراهن. أما بعضهم الآخر فلم يكد يدخل الشركة حتى حدد لنفسه المركز الذي يريده لنفسه، وهذا يعني تغيير الوضع الراهن. و من هنا يبدأ الصراع. و تأخذ مثل هذه الصراعات أشكالا مختلفة. فقد تصبح إيجابية تدفع الجميع إلى مزيد من العمل والمنافسة الشريفة فتفيد الشركة، لتنتقل إلى المرحلة التالية. وقد تنحرف لتتخذ أشكالا سلبية مدمرة فتعرض حياة الشركة كلها للخطر.

د- مرحلة تسلم الجيل الجديد:

هنا يتواجد على مسرح الأحداث جيلان مختلفان. الجيل الأول يقارب الستين من العمر، بينما لم يبلغ الجيل الثاني الأربعين بعد. إن وصول الشركة العائلية إلى هذه المرحلة قد يعزز توقعات استمرارها وامتلاكها سمات النجاح الاقتصادي. تتميز هذه المرحلة بالتغييرات الهامة التي يدخلها الجيل الجديد سواء في حياة العائلة أو في حياة الشركة. وعلى العكس مما حدث في مرحلة العائلة الخام، يعود الاهتمام بالحياة الزوجية والأسرية، وتتوطد الأواصر العائلية مرة أخرى. ويمكننا أن نرى كثيرا من المشكلات التي داومت على الظهور في المراحل السابقة تتبخر خلال هذه المرحلة، وهذا نتيجة لتعاون الجيلين.

٢- محور ملكية رأس المال:

وهو يهتم بتطور أنماط ملكية ومساهمة الشخصيات في رأس مال الشركة العائلية، تبعاً لتقدم العمر. و هناك ثلاثة أنماط متتابعة من ملكية رأس المال، كالآتي:

أ- نمط المالك المسيطر:

و يمثل البداية لمعظم الشركات العائلية، حيث يبدأها الأخ الطموح وحده، ثم يبدأ أخوته في الانضمام إليه واحداً بعد أخر، حتى ننتقل إلى نمط الاخوة الشركاء. أو قد يتوفى هذا الأخ مخلفاً أولاده ليتقاسموا رأس المال، وينتقلوا

اتجاه التقدم

صفر ١٠ ١٥ ٢٠ ٢٥ ٣٠ ٣٥ ٤٠ ٤٥ ٥٠

بالشركة إلى نمط الأخوة الشركاء أيضاً. ومن الملاحظ تميز الشركة في هذه المرحلة بدكتاتورية المالك وإحكامه السيطرة على الأمور. بالإضافة إلى صغر حجم الشركة.

ب- نمط الاخوة الشركاء:

يتميز هذا النمط بزيادة رأس المال المستثمر مما ينعكس على حجم الشركة، كما يكون مصحوباً بنوع من اقتسام السلطة بين أخوين أو أكثر مما يعني درجة أقل من الديكتاتورية في صناعة القرار. تشهد هذه المرحلة قدراً من التفاهم بين الأخوة. وإذا بدت بعض بوادر الصراع في الأفق فإنه يكون صراعاً واضحاً و غير خفي.

ج- نمط مشاركة أبناء العمومة والأقارب :

بنضوج أبناء كل أخ واقتسامهم نصيب الأخوة، تتفتت الأنصبة وتتعدد السلطات، مما يؤدي إلى قدر أكبر من المشاركة في صناعة القرار، فلا أحد يمتلك وحده قدراً كافياً من السلطة يهيئ له التأثير بقوة على صناعة القرار. ومن الواضح أن هذا النمط يؤدي إلى زيادة عدد العاملين من العائلة، مع تباعد درجات القرابة بينهم. تبدأ في هذه المرحلة الصراعات الخفية التي قد تودي بحياة الشركة. هنا تتشابه الشركة كثيراً مع غيرها من شركات القطاع العام.

٣- محور الشركة:

ويصف هذا المحور تطور الشركة طوال تاريخها. وينقسم تاريخ أي شركة إلى ثلاث مراحل ، كالآتي:

١- مرحلة التأسيس:

الشركة مازالت فكرة غير متبلورة تماماً في أذهان المؤسسين، تسعى للتحول إلى واقع، وتتطلب من المؤسسين جهوداً خارقة. ويمكننا أن نفهم ارتباط هذه المرحلة بالمراحل الأولى في المحورين السابقين. في هذه المرحلة، تركز الشركة على منتج واحد أو خدمة واحدة تقدمها لعملائها. هيكل الشركة ضئيل وغير واضح ويتميز بالمركزية ويدور بدرجة أساسية حول شخصية واحدة. تتميز هذه المرحلة بالتفكير الابتكاري واتخاذ قرارات حاسمة.

٢- مرحلة النمو:

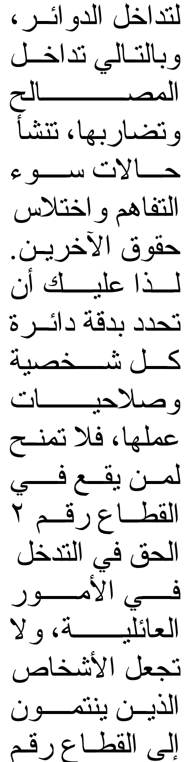
تتميز هذه المرحلة بالسرعة، والحماس حيث تستفيد الشركة من إحدى أفكارها الإبتكارية ، وتصعد إلى القمة بسرعة. قد تظهر علامات هذه المرحلة حين تعمد الشركة إلى الاستعانة ببعض الاستشاريين والمحترفين من خارج العائلة لإدارتها. كما أنها عادة ما تكون مصحوبة بطرح منتج جديد أو تقديم خدمة جديدة، معتمدة على ما تلقاه من نجاح.

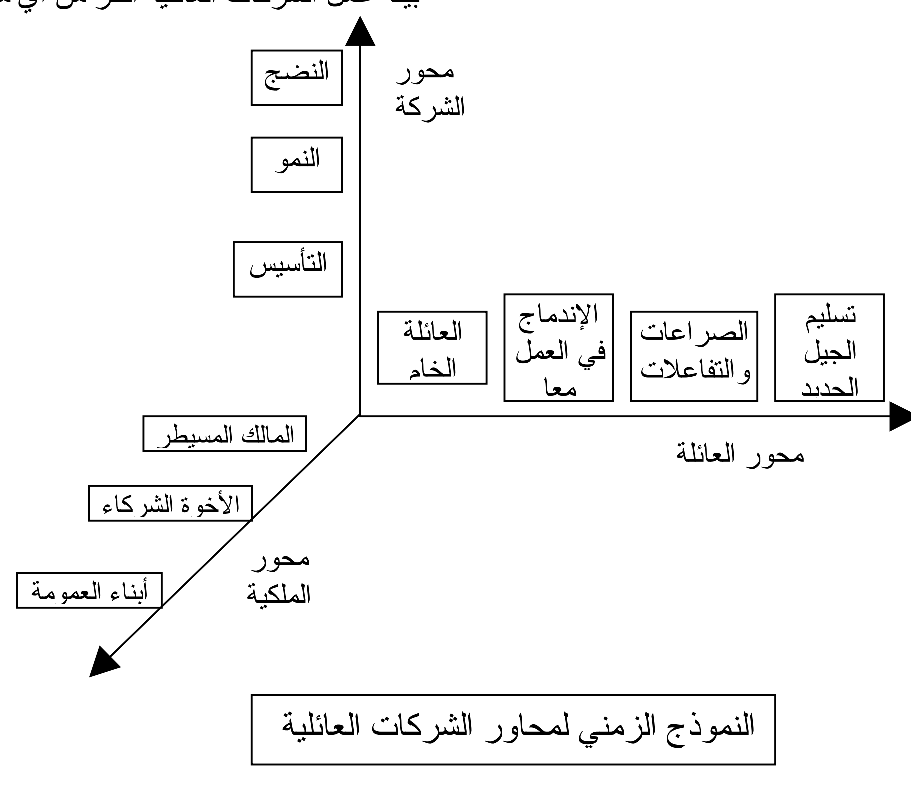
٣- مرحلة النضج:

هنا تبدأ معدلات النمو في التباطؤ، وتقل درجة الابتكار والمخاطرة وتصبح الأعمال روتينية ومملة بحيث تدفع كثيرا من الأشخاص إلى مغادرة الشركة. من الناحية النظرية تعتبر الشركة في هذه المرحلة ديناصورا ينتظر الانقراض. لكن من الناحية العملية لا تبقى الشركات العائلية طويلا داخل هذه المرحلة قبل أن تقرر الانتقال إلى مجال آخر وتأسيس شركة جديدة من الناجين الذين استطاعوا تحقيق درجة معقولة من التفاهم خلال العمل معا.

إدارة الشركات العائلية:

أن تضع "الرجل المناسب في المكان المناسب"، ذلك هو جوهر إدارة الشركات العائلية. ورغم ما في هذه النصيحة من بساطة إلا أنها تثبت استعصاءها على التطبيق، داخل بيئة عمل الشركات العائلية أكثر من أي مكان آخر. فنظرا


لتداخل الدوائر، وبالتالي تداخل المصالح وتضاربها، تنشأ حالات سوء التفاهم واختلاس حقوق الآخرين. لذا عليك أن تحدد بدقة دائرة كل شخصية وصلاحيات عملها، فلا تمنح لمن يقع في القطاع رقم ٢ الحق في التدخل في الأمور العائلية، ولا تجعل الأشخاص الذين ينتمون إلى القطاع رقم



النموذج الزمني لمحاور الشركات العائلية

١ يمتلكون اليد العليا في وضع الخطة الاستراتيجية للشركة ..الخ.

استعن بالشكل رقم ٣ لتحديد مهام كل شخصية طبقاً لموقعها داخل القطاع الذي تنتمي إليه.

الصلاحيات و التطوير:

إذا كنت قد لاحظت أن القطاعين السفليين (الثالث والسادس) قد جاءت صلاحياتهما على عكس ما تتوقع. فأعلم أن هذا مقصود. فمن الأفضل في الشركات العائلية أن تعطي قدرا كبيرا من السلطة فيما يتعلق بخطط التطوير الإداري لمن لا ينتمون إلى العائلة، لان مصالح هذه الفئة معروفة و واضحة، و يمكن التخلص منها في أي لحظة. أما أفراد القطاع رقم ٦ فمن المعروف أنهم كثيراً ما يكونون في مناصب لا تتناسب مع قدراتهم بالفعل، بحيث يصبح من الخطورة بمكان إسناد خطط التطوير الإداري إليهم. من ناحية أخرى، فانهم يتعرضون لتأثير و ضغوط كل من الدائرتين الثالثة والثانية. هذا يجعل تصرفاتهم تخرج عن حيز التنبؤات، بالإضافة إلى صعوبة التسوية معهم.

مجلس العائلة:

مجلس العائلة هو المقابل الأسرى لمجلس الإدارة. و يتكون من مجموعة يلتقي أعضاؤها دوريا لمناقشة هموم العائلة التي تترتب على دخولها عالم الأعمال. الغاية الرئيسية من هذا المجلس هي تشكيل منتدى يستطيع جميع الأعضاء من خلاله أن يعكسوا قيمهم و يعبروا عن احتياجاتهم و يعربوا عن توقعاتهم تجاه شركتهم، بالإضافة إلى وضع سياسات مرتكزة على المبادئ تحفظ حقوق أفراد العائلة على المدى الطويل.

و هناك أربعة أسباب هامة لتكوين مثل هذا المجلس:

١- يشكل مصدرا مثاليا و تثقيف أفراد العائلة و تعريفهم بحقوقهم و واجباتهم المترتبة على ملكيتهم و إدارتهم للشركة.

٢- يساعد على رسم الحدود الفاصلة بين العائلة و الشركة، فيقدم لأفراد العائلة غير العاملين في الشركة الفرصة المناسبة للإدلاء بارائهم، مما يقلل من فرص تصدير مشكلات العائلة للشركة، أو العكس.

٣- دلت الخبرة على أن العائلات التجارية تعتمد أساسا على الاجتماعات غير الرسمية في مناسبات الأعياد و الأفراح و أعياد الميلاد لمناقشة مشكلات العمل الملحة. و يقدم مجلس العائلة بديلا فعالا لمنع تلويث لقاءات العائلة السعيدة بمشكلات لم يكن لها أن تبرز في مناسبات غير رسمية.

٤- يوفر مجلس العائلة البيئة المناسبة لصياغة رؤية مشتركة للعائلة و وضع خطة عمل فعالة تتحول بوجود القيادة الحكيمة إلى دستور يحكم أخلاقيات و تصرفات أفراد العائلة في حياتهم الشخصية و العملية.

إلا أن معظم العائلات التي تفكر في تشكيل مثل هذا المجلس، لا تعرف كيف تفعل ذلك على وجه الدقة. و نقدم في ما يلي أهم سمات المجلس الفعال في إدارة شئون العائلة:

١- يحدد مواعيد دقيقة للاجتماعات و يلتزم بها. و يمكن أن يجتمع أربع مرات في السنة الأولى، ثم يكتفي باجتماعين سنويا في السنوات اللاحقة.

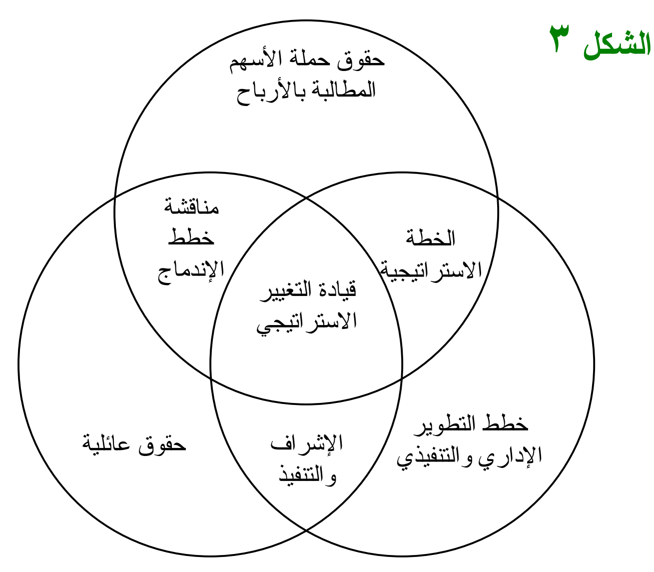
٢- يهتم بالشكليات كما يهتم بالجوهر. بمعنى أن يسمح بلقاءات جانبية لأفراد العائلة قبل و بعد الاجتماعات الرسمية، و أن يتسم بالبساطة فيسمح للجميع بطرح كل الأسئلة _ حتى لو كانت ساذجة.

٣- يحدد مسئوليات القيادة في المجلس، دون اشتراط أن يكون رئيس المجلس أو قائد جلساته هو مدير الشركة أو رئيسها. فيمكن أن يكون رئيس المجلس هو اكبر الأعضاء سنا، و أن لم يكن هو مدير الشركة.

٤- تدار فيه الاجتماعات بطريقة مريحة، تمزج بين الرسمية و التلقائية. و يفضل ألا تعقد الاجتماعات في مقر الشركة أو في البيت، بحيث لا تتعرض لمقاطعات عائلية أو إدارية. و يمكن لهذه الاجتماعات أن تتبع جدول أعمال محدد مسبقا، و لكن دون الالتزام المطلق بهذا الجدول.

٥- يقيم توازنات ذكية عند تشكيل أية لجان فرعية لمتابعة مسائل متعلقة، بحيث لا يطغى عدد الاخوة على عدد الأخوات، أو صلة الدم على صلة النسب، أو الجيل الأول على الجيل الثاني، و هكذا.

٦- يستخدم تسهيلات استشارية و تدريبية و تطويرية من خارج العائلة، لاسيما في بداية عمله، و ذلك من منطلق أن "زامر الحي لا يطرب" و لان الرأي الخارجي يعتبر _ من حيث المبدأ _ رأيا محايدا.



الشكل ٣

الاستراتيجية العائلية:

تشبه خطة عمل الأسرة،

الخطة الاستراتيجية لإدارة الأعمال. و تشمل خطة العائلة العناصر الأربعة التالية:

تاريخ العائلة: يهدف تسليط الضوء على تاريخ الأسرة إلى إبراز هويتها و قيمها و ما تمثله للمجتمع لكي تدفع أفرادها إلى مزيد من الانتماء و التفاعل.

الرؤية المستقبلية: يطلب من كل عضو في هذه العملية تخيل مستقبل الأسرة و الشركة بعد خمس أو عشر سنوات مثلا، و هذا يفيد المشاركين كأفراد و مجموعة من استشراف الصورة التي يتمنون أن يكونوا عليها في المدى المنظور.

رسالة شركة العائلة: تعرض رسالة العائلة المكتوبة فلسفة العائلة و دور أفرادها في تحقيق تلك الرسالة و تحدد الأهداف الأسرية المرسومة و دور كل عضو في تحقيقها. و يفضل عرض هذه الرسالة على بقية أفراد العائلة خارج المجلس ليدلوا بآرائهم فيها.

خطة التنفيذ: المرحلة الأخيرة في استراتيجية العائلة هي إعداد خطة التنفيذ. و تتضمن هذه المرحلة وضع خطوات راسخة و تأسيس برامج زمنية مقننة تشمل تدريب الأعضاء على مهارات القيادة و إدارة الصراع و إدارة الشركات العائلية و حل الخلافات بالتفاوض والحوار و طرق التعامل مع المستشارين.

الوصايا السبع لإدارة الشركات العائلية:

ليست أهداف أصحاب الشركات العائلية بخافية، فهم يريدون لشركاتهم تحقيق النجاح والربح بحيث ترفع مستوى معيشة جميع أفراد العائلة. إنهم يريدون شركة ناجحة وعائلة سعيدة، لكنهم يخشون أن يأتي تحقيق أحد هذين الهدفين على حساب الآخر. فما العمل حينما تتقدم الأخت بطلب تعيين ابنها الفاشل داخل شركة أخيها التي تمتلك فيها قدراً من رأس المال؟ فالموافقة تهز سياسة الشركة وتضعف الروح المعنوية لكثير من العاملين ممن سينتقدون قرار الموافقة، فضلا عن الفوضى التي يمكن أن يتسبب فيها القادم الجديد عديم الخبرة.

الوصية الأولى:

ادرس المواقع والقطاعات السبعة المختلفة وتعامل بذكاء مع كل منها، وكن حاسماً في الفصل بين دوائر التأثير الثلاث:

تأمل قصة الأب صاحب الشركة العائلية الكبيرة، والذي أصابه اليأس عندما استعرض التقارير عن أداء ابنه السيئ في الشركة. لكن ذلك لم يجعله يغير قراره. فقد واجه الابن بحزم قائلاً: "يا فلان، بصفتي رئيس مجلس إدارة الشركة، أبلغك بقرار رفتك." وحين نظر الابن إليه مستغرباً، أصبحت نظرته أكثر رقة، وقال: "وبصفتي أبيك، أنا أسف جداً لأن أسمع قرار رفتك. ما الذي أستطيع أن أقدمه لك كأب" ألتحق الابن بمعهد خاص لدراسة إدارة الأعمال، وعندما تخرج عمل في شركة غير تلك التي يمتلكها أبوه، حتى تأكد الأب من امتلاكه المهارات اللازمة للعمل معه، فأعاده إلى الشركة مرة أخرى. وكانت رسالته: **"تعامل مع العائلة بالحب اللازم كأحد أفرادها. وتعامل مع الشركة بالحزم اللازم كرجل أعمال."**

الوصية الثانية:

أهتم بالبعد الزمني أكثر من أي شيء آخر:

الفرق الجوهري بين شركات المساهمين الغرباء وشركات العائلات يكمن داخل هذا المنظور. لذا اعمل دائما على أن يحترم أولادك شركتك وتأكد من أنهم يدركون معنى الشركة لحياتك وحياتهم وحياة العائلة بأكملها. انظر للقرار الذي يتخذه أحد أفراد العائلة بتغيير مستقبله المهني بعيدا عن مجال العائلة بنفس درجة الأهمية والخطورة التي تنظر بها لرغبة أحد أفراد العائلة في ربط مستقبله بمستقبل الشركة.

الوصية الثالثة:

استعن بالمستشارين لا بالموظفين:

هناك سمة شائعة بين العاملين في الشركات ممن ينتمون للقطاع رقم ٣. فمن الملاحظ تميز هذه المنطقة بسرعة دوران العمالة. نستنتج من ذلك أن العاملين بالشركات العائلية إذا لم يكونوا من نفس العائلة، فمن المفضل أن يعملوا كمستشارين للشركة العائلية تتصف بخصائص فريدة تجعل الوظائف فيها غير آمنة. مثل هذه البيئة قد لا تصلح للموظفين العاديين، ذوي المهارات المتوسطة.

قليلون هم من يثبتون أنفسهم كموظفين مستقلين في القطاع رقم ٣، يحدث ذلك مثلا في نطاق المهن شديدو التخصص التي تفتقر إليها العائلة مثل: مهنه طبيب العائلة أو محامي العائلة. لكن من النادر أن تسند مناصب الإدارة العليا إلى من يقعون خارج القطاعين رقمي ٥، ٧. وإن حدث هذا ، فإنه يكون لفترة محددة، كالاستعانة بمستشار متخصص للنهوض بالشركة من كبوة عابرة. هذا يعني أنه لا يفضل ضم هؤلاء المستشارين إلى مجلس الإدارة - وذلك على عكس ما يفعله كثير من أصحاب الأعمال. ذلك أن انضمام الأشخاص من القطاع رقم ٣ إلى مجلس الإدارة يؤدي إلى نوع من تفريق الأصوات والمصالح - إلا في حالات نادرة واستثنائية.

الوصية الرابعة:

اصنع التغيير بيدك وعقلك:

لا يجب أن يتم الانتقال بالشركة من مرحلة إلى مرحلة اعتمادا على الاحتمالات أو الظروف. احرص على أن تكون لك مبادرتك المدروسة في تغيير موازين القوى وصناعة التغيير الذي تريده لشركتك. وهذا يدعونا لأن نهمس في أذنيك بأن تصمم التغيير الذي يضع الابن، الذي

تفضله، داخل القطاع رقم ٧، والذي يستعيد ابن العم، الذي لا تطمئن إليه، إلى القطاع رقم ١ أو رقم ٦ على الأكثر.

الوصية الخامسة:

تعامل داخل دائرة الشركات بالعدل لا بالعاطفة:

حاول قدر جهدك أن تستأصل أي أثر للعلاقات العائلية من تعاملات بيئة العمل، فلا يجب أن يناديك الأقارب بالألقاب العائلية، كما لا يجب أن تسمح بمناقشة الموضوعات العائلية مهما كانت داخل بيئة العمل، لأن هذا يخرج الأمور من جو الاحتراف والموضوعية التي تتطلبها إدارة الأعمال. كما أن له أثر سلبيا كبيرا على الروح المعنوية لباقي العاملين داخل القطاع ٣. لذا احرص على معاملة كل الأشخاص كما يجب للمدير المحترف أن يفعل. وعليك أن تقتصر التعاملات العائلية على البيت وخارج نطاق العمل. حاول دائما أن تلقي بمعظم ثقل العمل على الأشخاص من القطاعات رقم ٦، وأجعلهم يشعرون بأن عليهم دائما أن يثبتوا جدارتهم للمحافظة على مناصبهم والترقي إلى مناصب أعلى.

الوصية السادسة:

افتح قنوات لتصريف الضغط الزائد بين الدوائر الثلاث:

يعني هذا أنه عندما يطلب منك أحد الأشخاص داخل الدائرة ١ (العائلة) أن تمنحه امتياز بتعيين أحد أبنائه في الشركة، فعليك أن تعرض عليه المساهمة في الدائرة رقم ٢ (رأس المال)، مثلا. لكن احرص على أن تتم مثل هذه التعاملات داخل نطاق الدفء العائلي في البيت، وليس داخل بيئة العمل التي يجب أن تتسم بالموضوعية.

الوصية السابعة:

انتقل من دائرة الإداري إلى دائرة القيادة:

تعتبر الشركات العائلية من أصعب بيئات العمل، لذا يمكن للدور الإداري وحده أن يفي بما تتطلبه هذه البيئة لتحقيق الاستقرار وتعزيز الشعور بالأمان لدى العاملين ومالكي الأسهم ممن يقعون خارج دائرة العائلة. هذا هو ما يحدو بمدير الشركة العائلية إلى التحول من الفكر الإداري الفكر القيادي. هذا يعني الاعتناء بثقافة الشركة قدر الاعتناء بسياسات التشغيل. فلا يجب - مثلا - أن تسمح للشائعات أن تنتشر ولا للصراعات العائلية أن تتسلل إلى بيئة العمل. عليك أن تزرع ثقافة الولاء والشعور بالانتماء داخل العاملين، وأن تشعرهم بأن لهم ما لأفراد العائلة من حقوق وواجبات. فتدعوهم إلى الحفلات العائلية، وتقلدهم المناصب الإدارية - فيما دون مجلس الإدارة. فيجب أن يشعروا بأنك أخ لهم جميعا وليس لأفراد عائلتك فقط. احرص دائما على تغذية ثقافة الولاء والانتماء وإعادة الحياة إليها، لأنها غالبا ما تكون في حالة يرثى لها داخل معظم الشركات العائلية.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: Generation to Generation.

Author: K. Gersick & A. davis & H. Hampton & I. Lansberg.

Publisher: HBS.

Pages: 302.

ISBN: 0-87584-555-X.

Date: 1997.